

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Estudo de Caso nas
Livrarias de João Pessoa**

JULIANA DE LIMA BEZERRA

João Pessoa
Novembro 2016

JULIANA DE LIMA BEZERRA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Estudo de Caso nas
Livrarias de João Pessoa**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos necessários à obtenção
do título de Bacharel em Administração, pelo
Centro de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal da Paraíba.

Professor Orientador: Dr. Carlos Eduardo
Cavalcante

Coordenadora do Curso: Dr^a. Nadja Valéria
Pinheiro

João Pessoa
Novembro 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B574r Bezerra, Juliana de Lima.
Recrutamento e seleção de pessoas: estudo de caso nas livrarias de João Pessoa / Juliana de Lima Bezerra. – João Pessoa, 2016.
44f.: il.
Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.
1. Gestão de recursos humanos. 2. Técnicas de recrutamento de pessoal. 3. Livrarias. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

Folha de Aprovação

JULIANA DE LIMA BEZERRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Estudo de Caso nas Livrarias de João Pessoa

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Profº Dr. Carlos Eduardo Cavalcante
(Profº. Orientador)

Examinador 1

Examinador 2

*"A tarefa não é tanto ver o que ninguém viu
ainda, mas pensar o que ninguém pensou
sobre algo que todos veem."*

Arthur Schopenhauer

Resumo

BEZERRA, Juliana de Lima. **Recrutamento e Seleção de Pessoa:** Estudo de Caso nas Livrarias em João Pessoa. Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 44 p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

As empresas se deparam constantemente com o desafio, de recrutar e realizar a seleção de pessoas com capacidade para serem os futuros colaboradores da organização. A organização deve ter conhecimento sobre as melhores formas de atrair os funcionários que realmente irão fazer a diferença na competitividade com suas concorrentes. O setor de Recursos Humanos é de extrema importância para estruturar esta condição, criando a possibilidade de existência de políticas que estimulem a formação de equipes de alto desempenho. O presente trabalho teve como finalidade analisar se as técnicas de recrutamento e seleção utilizados pelos gestores das principais livrarias de João Pessoa – PB são as mais adequadas e se estão sendo aplicadas de forma a obter os melhores resultados. Concluímos que os métodos de recrutamento mais utilizados pelas livrarias foram a utilização de banco de dados e indicação, já no processo de seleção as técnicas mais recorrentes são as entrevistas e as provas de conhecimento. Neste sentido ficou comprovado a não utilização de mídias/internet e jornais no processo de recrutamento e de testes psicológicos e técnicas vivenciais como técnicas de seleção. A falta de um sistema técnico de custos faz com que todas as empresas entrevistadas não contabilizem gastos com o processo de recrutamento e seleção dentro de sua organização. O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, fazendo uso da abordagem quantitativa, em que foi utilizada a pesquisa de campo, e o instrumento de questionários, com perguntas objetivas e abertas para avaliar e comprovar o uso das técnicas utilizadas pelos gestores das livrarias.

Palavras – chave: Recrutamento; Seleção; Recursos Humanos; Livraria.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Problemática	9
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificativa	10
 2. REFERENCIAL TEÓRICO	 11
2.1 Gestão de Recursos Humanos	11
2.2 Recrutamento	12
2.2.1 Recrutamento Interno	13
2.2.2 Recrutamento Externo	14
2.3 Seleção	16
2.3.1 Técnicas de Seleção de Pessoal	16
2.3.1.1 Entrevistas de Seleção	17
2.3.1.2 Provas de Conhecimento	17
2.3.1.3 Testes Psicológicos	17
2.3.1.4 Técnicas Vivenciais	18
2.3.1.5 Avaliação de Saúde	18
 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	 19
3.1 Tipo de Pesquisa	19
3.2 Objetos de Estudo	19
3.3 Métodos do Procedimento	20
3.4 Instrumentos de Pesquisa	20
3.5 Técnicas de Análise e Tratamento dos Dados	20
 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	 23
4.1 Perfil do Universo	23
4.2 Caracterização do Setor de RH	24

4.3 Processo de Recrutamento de Pessoas	28
4.4 Processo de Seleção de Pessoas	31
4.5 Discussão dos Resultados	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE	43

1. Introdução

Vez por outra as organizações estão envolvidas nos processos de contratações de pessoas, em alguns casos para aumento do quadro de funcionários, em outros para substituição dos mesmos. Por isso, é de extrema importância que as empresas possuam um processo bem estruturado na hora de formar a sua equipe, já que as pessoas são importante diferencial na competitividade entre as empresas.

O sistema de recrutamento e seleção é fundamental para o sucesso da organização, pois através dele é possível identificar se o perfil do candidato se adequa ao que a empresa precisa para permanecer em um mercado cada vez mais disputado. As organizações vivem de resultados, e os seus colaboradores são peças essenciais para o alcance dos mesmos, dessa forma, o grande desafio é selecionar as pessoas mais compatíveis, minimizando assim possíveis fracassos.

A falta de um bom planejamento para a execução do processo de recrutamento e seleção é um dos motivos de fracasso dentro de uma empresa, sem os critérios corretos e instrumentos adequados, a seleção pode trazer grandes prejuízos para a organização.

Buscando ampliar o conhecimento acerca do tema e para que o trabalho sirva de suporte para futuras pesquisas dentro do campo acadêmico, o presente estudo busca trazer a realidade dos processos de recrutamento e seleção utilizados nas principais livrarias de João Pessoa, identificando os métodos mais utilizados e os impactos gerados pelas técnicas empregadas.

O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, utilizando da abordagem quantitativa e realizado através de pesquisa de campo. Como instrumentos da pesquisa foram usados questionários, aplicando a metodologia de perguntas diretas, abertas e pessoais com o intuito de obter com as respostas dos entrevistados formas de avaliar o uso das técnicas empregadas pelas empresas.

Objetivando uma melhor estruturação do trabalho, o mesmo foi dividido em cinco capítulos, no primeiro foi abordada a introdução, uma pequena apresentação do estudo, subdividida em problemática, objetivos e justificativa. O segundo capítulo traz a tona a fundamentação teórica, onde vamos encontrar os principais contextos teóricos para o desenvolvimento da obra. No terceiro capítulo veremos os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, como os métodos escolhidos para coleta e análise de dados. Seguindo

adiante serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, e por fim, as considerações finais acerca do trabalho.

1.1 Problemática

Com a globalização, os critérios para permanência das empresas na competição do mercado tornaram-se mais rígidos, fazendo-se uma necessidade oferecer serviços de qualidade para atender a expectativa de sua clientela.

Sendo assim, as organizações devem olhar com atenção para o seu processo de recrutamento e seleção, pois através do capital humano escolhido a empresa tornará possível o alcance dos objetivos desejados. Segundo Milkovich e Boudreau (2010) “As pessoas são o recurso mais importante da organização, assim como pode ocasionar o seu fracasso”. Por isso, é importante que os colaboradores estejam qualificados e comprometidos com as metas, valores e objetivos da empresa.

A falta de critério para R&S impede a entrada de candidatos mais adequados aos cargos dentro das organizações. Uma má escolha pode levar a empresa a perder tempo e dinheiro numa busca insensata.

Nesse sentido, o problema que se coloca para o presente estudo é: **Como são realizados os processos de recrutamento e seleção nas principais livrarias de João Pessoa?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar o processo de recrutamento e seleção das principais livrarias de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o perfil dos profissionais responsáveis pelo R&S das empresas.
- Identificar as técnicas de R&S mais utilizadas pelas livrarias pesquisadas.
- Avaliar os impactos causados pelas práticas de recrutamento e seleção empregadas nessas organizações.

1.3 Justificativa

Uma das melhores formas de acesso à leitura nos dias atuais é a presença de livrarias, Dados da ANL (Associação Nacional das Livrarias) mostram que no Brasil existem 3.095 livrarias, com uma maior concentração de lojas na região sudeste.

O levantamento feito pela ANL ainda evidencia que para 70% das livrarias do Brasil, a venda de livros representa 56,25% de todo o faturamento da livraria, sendo a outra parte destinada a eletrônicos, CDs e DVDs e materiais de papelaria. Também é importante ressaltar que 61% das livrarias brasileira se especializam em algum assunto reforçando a tendência religiosa.

As livrarias são ambientes frequentados por pessoas de diferentes idades, classes sociais e interesses, o funcionário precisa saber lidar com cada tipo de cliente, conquistando-o, atendendo com qualidade e carisma. Entre as livrarias que mais empregam no país, segundo o Portal Varejo (CENSO 2012) está a Editora Saraiva, com o total de 5,518 funcionários, seguida pela Livraria Cultura com número total de 1,800 funcionários.

Diferentemente do que vinha acontecendo nos últimos anos, o nível de desemprego no Brasil tem aumentado, é o que nos mostra o ultimo levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Analisando o trimestre encerrado em outubro de 2015 o país obteve a maior taxa histórica da série, iniciada em 2012, marcando 9% no índice de desemprego.

Todo o contexto de crise econômica traz para as organizações uma oportunidade de reavaliação, no momento de cortes de despesas apenas os profissionais mais bem preparados continuarão a oferecer seus serviços, os outros irão contribuir para o aumento do índice de desemprego. Dessa forma, mostra-se essencial um processo de recrutamento e seleção mais bem planejado, minimizando erros e fracassos e possibilitando a permanência das organizações no mercado.

Tendo em vista que as livrarias passam por um processo importante de recrutamento no primeiro trimestre do ano, período onde se inicia o ano letivo, e cresce o número de empregos temporários nesse tipo de organização, e que logo após o segundo trimestre do ano, apenas uma parte continua prestando o seu serviço, faz-se necessário identificar como ocorre esse processo dentro de algumas empresas do setor de livros em João Pessoa, visando contribuir para a evolução desse sistema dentro das empresas selecionadas.

2. Referencial Teórico

Nesta seção serão abordados tópicos considerados relevantes para o desenvolvimento e compreensão do estudo realizado, fazendo um levantamento desde a Gestão de Recursos Humanos e suas bases históricas até suas relações nos dias atuais, além de conceitos fundamentais sobre Recrutamento e Seleção.

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Para melhor compreensão do tema estudado, faz-se necessário um estudo histórico sobre a evolução da gestão de recursos humanos ao longo do tempo, apresentando desde o seu surgimento, até os modelos atualmente vistos.

O primeiro modelo de gestão de pessoas iniciou-se por volta do final do século XIX, com o surgimento do movimento da administração científica que tiveram como mentores Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Gil (2009) esclarece que através da observação, Taylor conseguiu concluir que os operários produziam bem menos do que realmente poderiam, e a partir de então desenvolve um modelo que busca obter mais do trabalhador.

Logo após, dá-se início a escola das relações humanas, movimento que buscava comprovar que as condições em que o trabalhador estava inserido poderia exercer influência sobre o produto final nas organizações. A descoberta da importância do fator humano na empresa veio proporcionar o aperfeiçoamento do pensamento da conciliação entre capital e trabalho definidas pelos teóricos da Administração Científica (GIL, 2009).

Com o passar do tempo, e grandes acontecimentos, como a Segunda Guerra Mundial, há uma preocupação maior com as condições em que viviam os trabalhadores. Gil (2009) explica que no começo da década de 1960 surge a Administração de Recursos Humanos (ARH), que vinha para substituir as antigas expressões utilizadas e com o objetivo de oferecer às organizações um melhor modo de ver o seu pessoal. Sobre ARH, o estudioso austríaco Ludwig Von Bertalanffy verifica que:

Certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Isto fez com que ciências tidas como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob uma óptica integradora (BERTALANFFY, 2011, p. 20).

A partir de então, as mudanças passam a serem cada vez mais velozes e intensas atreladas a um mercado de trabalho em constante evolução, mais exigente, competitivo e seletivo. Descobre-se a importância de que a empresa e o colaborador mantenham uma boa relação para um favorecimento de ambas as partes. Porter (2002) argumenta que a gerência de recursos humanos é peça chave para as vantagens competitivas de qualquer empresa, ou seja, é importante que o processo de gestão de pessoas monitore todos os passos de sua equipe dentro de uma organização.

2.2 Recrutamento

Em época de mercado competitivo, as pessoas e as organizações vivem um processo contínuo de atrair uns aos outros. Segundo Milkovich e Broudeau (2008) o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, onde posteriormente, alguns serão selecionados para o emprego. O recrutamento tem a finalidade primordial de atrair pessoas para preencher as necessidades da instituição, e manter bem abastecido o processo de seleção.

Marras (2007) define que o recrutamento é uma tarefa de responsabilidade da Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade a captação de pessoas, interna ou externamente a empresa, com o propósito de atender as necessidades da mesma.

Esse processo visa atender as necessidades de uma organização a curto e a longo prazo, possibilitando a busca pelos seus objetivos. Bohlander (2005) afirma que o recrutamento:

Informa plenamente aos candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido (BOHLANDER et. al, 2005, p. 76).

De acordo com Marras (2005) o recrutamento possui algumas fontes que são mais utilizadas para o abastecimento desse processo, as fontes mais utilizadas são apresentadas no GRÁFICO 1 abaixo:



- Funcionário da própria empresa
- Banco de Dados
- Indicações
- Cartazes (internos e externos)
- Entidades (sindicatos, associações, etc.)
- Escolas, Universidades, Cursos, Etc.
- Outras Empresas (fornecedores, clientes, Etc)
- Consultorias de *outplacement* ou *replacement*
- Agências de Emprego
- Mídia (anúncios, classificados, rádio, Tv, etc.)
- Consultorias
- *Headhunters*

Gráfico 1: Fontes de Recrutamento

Fonte: Adaptado de Marras (2005, p. 71)

O processo de recrutamento, sendo um conjunto de técnicas e procedimentos que busca atrair o candidato qualificado e capaz para assumir o cargo oferecido pela organização, pode ser aplicado de forma interna e externa. As duas formas de recrutamento serão observadas nos próximos tópicos.

2.2.1 Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno é o processo realizado dentro do ambiente da organização, onde a vaga oferecida pode ser ocupada por um funcionário da própria empresa. Para Marras (2009) o recrutamento interno privilegia os próprios recursos da empresa. Este processo pode envolver transferência de pessoal, promoção de pessoa, plano de carreiras de pessoal entre outros benefícios para a equipe. Ainda sobre o recrutamento interno, Boas e Andrade (2009) dizem:

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria da moral e das relações internas. (BOAS;ANDRADE, 2009,p.38).

No QUADRO 1 veremos as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento;• Conhecimento prévio sobre o perfil do “candidato” (grifo do autor);• Estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional;• Melhora a moral interna• Demonstra valorização do pessoal que já compõem a empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa;• Manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa.

Fonte: França (2006, p.33)

Vemos com isso que o recrutamento interno traz vantagens econômicas e a valorização do funcionário para dentro da empresa, fazendo com que o mesmo se empenhe mais na realização das suas funções em busca de reconhecimento.

2.2.2 Recrutamento Externo

Outra forma de recrutamento é o externo, onde a busca por candidatos é feita no mercado de trabalho, ou seja, fora da organização, sobre o recrutamento externo, Marras (2000, p. 73) diz que “É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.”

No recrutamento externo existem várias fontes para captação de pessoal, através do seu banco de dados interno, formado por currículos cedidos por agências de empregos, e-mail, ou até mesmo de própria vontade do candidato comparecer a empresa à procura da vaga.

Abaixo veremos as principais diferenças entre as formas de recrutamento interno e externo:

QUADRO 2 – Comparação entre recrutamento interno e externo

Recrutamento	Interno	Externo
Características	Preenchimento de determinada vaga a partir do remanejamento dos empregados da própria empresa	Preenchimento de determinada vaga com candidatos vindos de fora, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.
Vantagens	É mais econômico e mais rápido; apresenta alto índice de validade e segurança; é uma poderosa fonte de motivação dos funcionários; aproveita investimentos da empresa em treinamento do pessoal; desenvolve espírito sadio de competição entre o pessoal.	Importação de ideias novas e atualização da organização; redução de custos de desenvolvimento de pessoal, partindo-se do pressuposto de que uma pessoa contratada do mercado já está qualificada.
Desvantagens	Conflito de interesses; ressentimento dos não promovidos; redução da criatividade e inovação.	Mais demorado; mais caro; a margem de erro é maior; menos seguro, necessitando muitas vezes de contrato de experiência; mais tempo de adaptação do funcionário; frustração dos empregados antigos, que passam a visualizar barreiras para seu crescimento profissional; afeta a política salarial da empresa.

Fonte: Adaptado de Campos Soares e Zimbro (2009)

O QUADRO 2 faz uma comparação entre as duas técnicas utilizadas para recrutamento, deixando para cada empresa avaliar e utilizar a forma mais adequada às suas necessidades. Milkovich e Broudeau (2012, p. 162) alertam que “o desafio é conseguir recrutar candidatos altamente qualificados em um mar de gente desqualificada que procura empregos. Até mesmo posições de alto nível, como diretoria ou gerência de primeira linha, ficam vagas por falta de bons candidatos”.

2.3 Seleção

O processo de seleção possui a responsabilidade de escolher a pessoa que irá ocupar a vaga dentre aquelas direcionadas pelo recrutamento. Segundo França e Arellano (2000) a seleção é a escolha dos candidatos mais adequada para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise e comparação de dados.

Vejamos então que a seleção, que se inicia após o fim do processo de recrutamento, tem a finalidade de definir qual candidato é o mais apto a atender as exigências do cargo oferecido pela empresa.

Morales (2002) identifica que a seleção pode ser definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, e que enquanto o recrutamento atrai e convida, a seleção escolhe o candidato.

Para não estar sujeito a erros, existem técnicas fundamentais para a seleção de pessoas. França e Arellano (2002) alertam que um funcionário sem a qualificação adequada resultará no aumento de custos para a organização com treinamento e capacitação. No fim das contas será algo ruim para a empresa e para o funcionário recém-selecionado.

2.3.1 Técnicas de Seleção de Pessoal

As técnicas de seleção são preparadas de acordo com a vaga oferecida pela organização, com o intuito de aproveitar ao máximo o que o candidato pode oferecer. Manhani (2005) afirma que:

São muitas as técnicas de seleção hoje conhecidas, cabendo ao profissional escolher as que mais estarão de acordo com o processo, tendo como objetivo extrair o melhor do candidato, sem ferir sua dignidade de pessoa, cidadão e futuro colaborador da empresa, uma vez que o gestor deve estar ciente de que suas atitudes são fundamentais nesta fase (MANHANI, 2005, p. 56).

Portanto, devem ser escolhidas as técnicas que mais se enquadram com o processo a ser realizado. Existem diversas formas de se avaliar o candidato, e entre esses procedimentos França e Arellano (2002) listam alguns considerados indispensáveis:

- Entrevistas de seleção
- Provas de conhecimento
- Testes psicológicos

- Técnicas vivenciais
- Avaliação de saúde

2.3.1.1 Entrevistas de Seleção

A entrevista se trata do momento de conhecer o candidato e aprofundar-se no mesmo, identificando suas qualificações e expectativas. Marras (2000) classifica a entrevista como o que mais influencia dentro do processo de seleção, demonstrando o comportamento do entrevistado.

Sendo assim, a entrevista é um primeiro momento de interação entre o candidato e o entrevistador, essa etapa também serve para o candidato ter a liberdade de explicar o que está no seu currículo, ou ir além dele.

Segundo Marras (2007) a entrevista de seleção pode ser dividida em sua metodologia em estruturada e não-estruturada, a primeira, constitui-se de uma entrevista previamente planejada, ou seja, que segue etapas a serem cumpridas, enquanto a entrevista não-estruturada não possui um padrão determinado, apenas registra fatos e informações.

2.3.1.2 Provas de Conhecimento

As provas de conhecimento são instrumentos que servem para avaliar o nível de habilidades e de conhecimentos dos candidatos exigidos pelo cargo.

Essa técnica é mais presente em concursos públicos, segundo Fernandes (2013) as provas de conhecimento são objetivas e não são adequadas para prever o aspecto comportamental do candidato. A elaboração de provas de conhecimento, afirma Almeida (2009) é um processo demorado, que requer conhecimento, habilidade e técnica.

2.3.1.3 Testes Psicológicos

Marras (2000) classifica os testes psicológicos como um instrumento que permite ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas de um candidato. Os testes psicológicos dão a oportunidade de o candidato ter características próprias avaliadas, características essas relacionadas à sua personalidade e aptidão para realização de tarefas.

França e Arellano (2002) dividem os testes em psicométricos, para avaliar as aptidões individuais de cada candidato, e testes de personalidade, que busca o máximo de eficiência na hora de traçar o perfil de personalidade do sujeito.

2.3.1.4 Técnicas Vivenciais

As técnicas vivenciais são provas relacionadas às tarefas do cargo. França e Arellano (2002) afirmam que os resultados obtidos nesse tipo de teste podem ser mais visíveis e espontâneos.

Ainda segundo França e Arellano (2002) as técnicas vivenciais podem ser classificadas em três tipos: provas situacionais, que são tarefas relacionadas ao cargo, dinâmica de grupo, onde os candidatos são reunidos em grupo para observar a reação de cada um e psicodrama, que tem como objetivo a expressão da personalidade por meio de um papel social atribuído, sendo assim, espera-se do candidato que ele se expresse como esperado para esse papel.

2.3.1.5 Avaliação de Saúde

O médico deve conhecer a função para estar preparado a avaliar as condições de saúde do candidato, classificando-o como apto ou não para o cargo. “Entre os candidatos aprovados e indicados pelo setor de R&S no processo seletivo como finalistas, somente o escolhido pelo setor requisitante como ideal é que irá se submeter aos exames médicos” (MARRAS, 2005, p. 87).

Sendo assim, após o processo de recrutamento e seleção os candidatos que restarão passarão para a próxima etapa, que é a admissão, chegarão nessa etapa apenas os candidatos com o perfil selecionado, através dos testes realizados pela organização.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta seção visa explicitar os diversos procedimentos que serão utilizados nesta pesquisa para a obtenção dos posteriores resultados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa é estudar as técnicas de R&S de determinadas organizações, o estudo caracteriza-se de natureza exploratória. Para Gil (2007), essa pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, podendo ser classificada como: pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário.

O procedimento técnico adotado foi questionário, pois permite a análise de um caso específico, sendo referência para explicar determinada situação e possibilitando aprofundar o conhecimento sobre o tema (GIL, 2002).

A pesquisa utiliza abordagem quantitativa. Segundo Fonseca (2002, pag.20):

“A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.”

3.2 Objetos de Estudo

Os locais escolhidos para a realização do estudo foram as principais livrarias de João Pessoa, segundo o número do quadro de funcionários, são elas:

- Livraria Leitura – Shopping Manaíra
- Livraria Saraiva – Shopping Manaíra
- Livraria Nobel – MAG Shopping
- Livraria Legal
- Livraria Nordeste
- Livraria Arco-Íris
- Livraria e Editora Moderna
- Livraria Modelo
- Livraria Paulus
- O Sebo Cultural

Estas organizações passam por um processo de recrutamento e seleção muito frequentes no primeiro trimestre do ano, graças ao início das atividades escolares na grande maioria das escolas do Brasil.

3.3 Métodos do Procedimento

O procedimento utilizado para a pesquisa foi a pesquisa de campo, a fim de obter informações a respeito do problema, para posteriormente encontrar as respostas que se busca comprovar.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007) a pesquisa de campo faz parte da documentação direta que se constitui da obtenção dos dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem.

3.4 Instrumentos de Pesquisa

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário (APENDICE A), composto de 15 perguntas, utilizando a metodologia de perguntas diretas, abertas e pessoais baseadas no modelo de teóricos sobre o tema, buscando diagnosticar a partir dessas questões, as técnicas de recrutamento e seleção utilizada pelas principais livrarias de João Pessoa.

O questionário foi retirado e adaptado do artigo “Temos Vagas!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB, de autoria de Shwerbert Thyago Evaristo de Almeida publicado na Revista Organizações em contexto (ROC).

Os questionários foram entregues diretamente aos respondentes, na maioria dos casos, dentro da própria empresa, tendo sido marcado após um primeiro encontro de apresentação e verificação de disponibilidade.

3.5 Técnicas de Análise e Tratamento dos Dados

Os dados foram analisados a partir da estruturação em categorias, determinadas segundo os autores mencionados no QUADRO 3. Este quadro apresenta em suas categorias as questões do instrumento e fonte teórica para oferecer uma melhor compreensão do resultado, conforme mostrado a seguir:

QUADRO 3 - Correlação entre Questões do instrumento e Fonte Teórica

Questões do Instrumento	Fonte Teórica
A. Perfil do entrevistado	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
- Gênero: Masculino; Feminino - Idade: entre 20 e 30 anos, entre 30 e 40 anos, acima dos quarenta.	
B. Tempo de atividade no mercado	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
• 1 aos 5 anos • 6 aos 10 anos, • Mais de 10 anos	
1. Sua empresa possui um setor responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus empregados?	ARAUJO E GARCIA, 2009
2. Qual o cargo e a formação da pessoa responsável por fazer as contratações da sua empresa?	ASSIS, 2011
3. Qual o tipo de recrutamento mais utilizado em sua empresa?	MARRAS, 2000
. Interno . Externo	
4. Qual(is) o(s) método(s) de recrutamento utilizado(s) pela Organização?	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
• Atendimento na empresa • Jornais • Indicações • Escolas/Universidades • Banco de dados; • Mídia	
5. Qual o custo médio de cada método de recrutamento utilizado?	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
6. Existe um planejamento de quantos candidatos se espera recrutar para cada processo?	DAFT, 2005
7. Qual o número de candidatos que se apresentam em cada método?	DAFT, 2005
8. Qual o tempo gasto em um procedimento de recrutamento desde o início do processo, até a apresentação de todos os candidatos em cada método?	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
9. Dos candidatos recrutados em cada método, quantos são escolhidos para o processo de	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000

seleção?	
10. Sua empresa possui algum documento com as descrições de cada cargo?	DUTRA, 2000
11. Qual(is) o(s) métodos de seleção de pessoas adotado(s) pela empresa?	LIMONGI-FRANÇA; ARELANO, 2002
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de seleção • Provas de conhecimento • Testes psicológicos • Técnicas vivenciais • Avaliação de saúde 	
12. Qual o custo médio de cada método de seleção utilizado?	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
13. Dos candidatos selecionados para as técnicas de seleção, quantos efetivamente são destinados as vagas ofertadas em cada método?	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
14. Qual o tempo gasto em um processo de seleção desde o método utilizado até a contratação dos candidatos selecionados?	MILKOVICH; BOUDREAU, 2000
15. Em sua opinião, quais são as falhas apresentadas no atual processo de recrutamento e seleção?	GIL, 2007

Fonte: Adaptado de Almeida (2014)

O QUADRO 3 está composto por 15 questões, sendo que os quesitos A, B, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 e 14 foram retirados integralmente do artigo de Shwerbert Thyago Almeida (2014) e foram acrescentadas as perguntas 1, 2, 3, 10 e 15.

Os dados serão examinados por meio de uma análise descritiva das informações obtidas para todas as variáveis envolvidas no estudo.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

Neste capítulo serão disponibilizadas as informações obtidas através da pesquisa de campo realizada junto a dez profissionais responsáveis pelo procedimento de recrutamento e seleção nas principais livrarias de João Pessoa-PB. Sendo assim, serão apresentados os dados obtidos em gráficos e suas respectivas análises.

Tal capítulo se configura em um ponto crucial para efetivação do estudo, uma vez que este busca responder, por meio das informações obtidas através dos questionários, à problemática que norteou toda a pesquisa, ou seja, analisar como são realizados os processos de recrutamento e seleção nas principais livrarias de João Pessoa – PB.

Para um melhor entendimento, o capítulo foi separado em cinco partes, onde foi apresentado primeiramente o perfil do universo, identificando características sobre o perfil do entrevistado, como gênero, faixa etária, entre outros questionamentos. Na segunda parte, foi feita uma caracterização do setor de recursos humanos das empresas respondentes, as duas partes seguintes apresentam os resultados obtidos no que diz respeito ao procedimento de recrutamento e ao processo de seleção, respectivamente. Por fim foi realizada uma síntese do produto adquirido através dos questionários.

4.1 Perfil do Universo

O primeiro passo da pesquisa tem como objetivo traçar um perfil do entrevistado, analisando questões como gênero, idade e tempo de atuação no mercado.

Verificou-se quanto ao gênero uma ligeira predominância do sexo masculino, que totalizou 60% dos entrevistados, enquanto o sexo feminino obteve 40% do total entrevistado. Este resultado aponta semelhanças com a pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) CENSO 2010 onde mostra a diminuição da desigualdade entre os gêneros no mercado de trabalho nos dias atuais, com o topo das vagas ocupadas por profissionais do sexo masculino.

O segundo item buscou analisar a faixa etária onde os mesmos estavam inseridos. Os resultados obtidos nos mostram que 80% dos pesquisados possuem entre 31 a 40 anos, 10% da amostra possui entre 20 e 30 anos e, por fim, 10% dos pesquisados possuem mais de 40 anos. O Gráfico 1 ilustra os dados colhidos durante a realização da pesquisa.

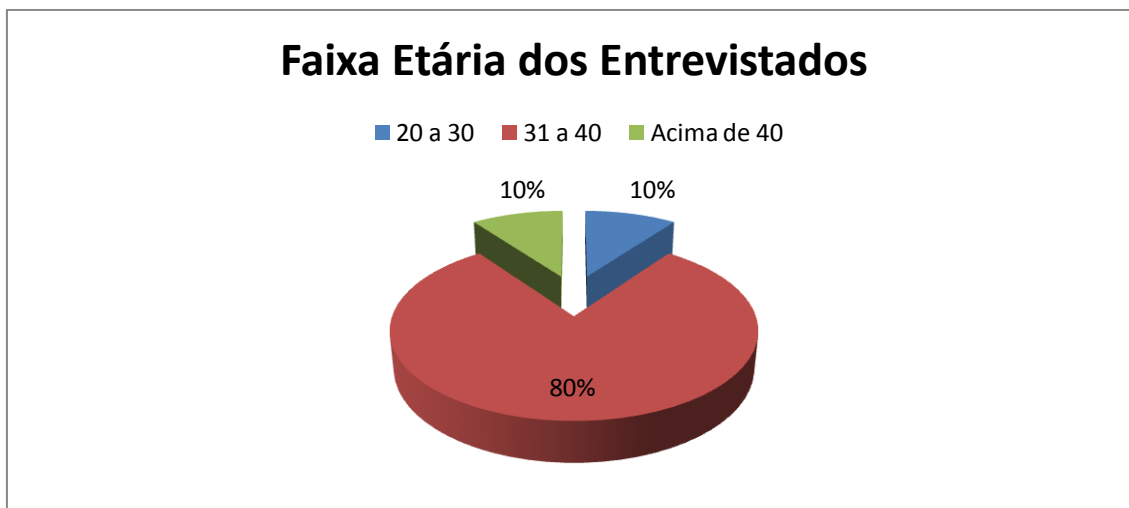


Gráfico 1 – Faixa Etária dos Entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Dessa forma, o gráfico 1 expõe que a faixa etária dos entrevistados é relativamente jovem, com 80% dos entrevistados se enquadrando entre 31 e 40 anos de idade.

Para finalizar o bloco sobre o perfil dos entrevistados, o questionário procurou colher informações sobre o tempo de atividade de cada um na área de recrutamento e seleção, e em 100% dos casos os entrevistados possuem mais de 10 anos de experiência atuando na função. Associando essa questão ao item anterior, sobre a faixa etária dos entrevistados, nos leva a perceber que, levando em conta a idade apresentada dos respondentes, a maior parte deles trabalha com recrutamento e seleção desde muito jovem.

4.2 Caracterização do Setor de RH

Traçado o perfil dos entrevistados, a pesquisa parte para descrever e identificar o setor de Recursos Humanos nas livrarias de João Pessoa-PB.

O primeiro item analisado foi se a empresa em questão possuía um setor responsável pelo R&S. Os entrevistados responderam em 70% dos casos que a empresa apresentava um setor responsável pelo processo, e em 30% dos casos as empresas não possuíam nenhum setor dedicado à prática de recrutamento e seleção. O Gráfico 2 sintetiza os resultados obtidos na pesquisa.

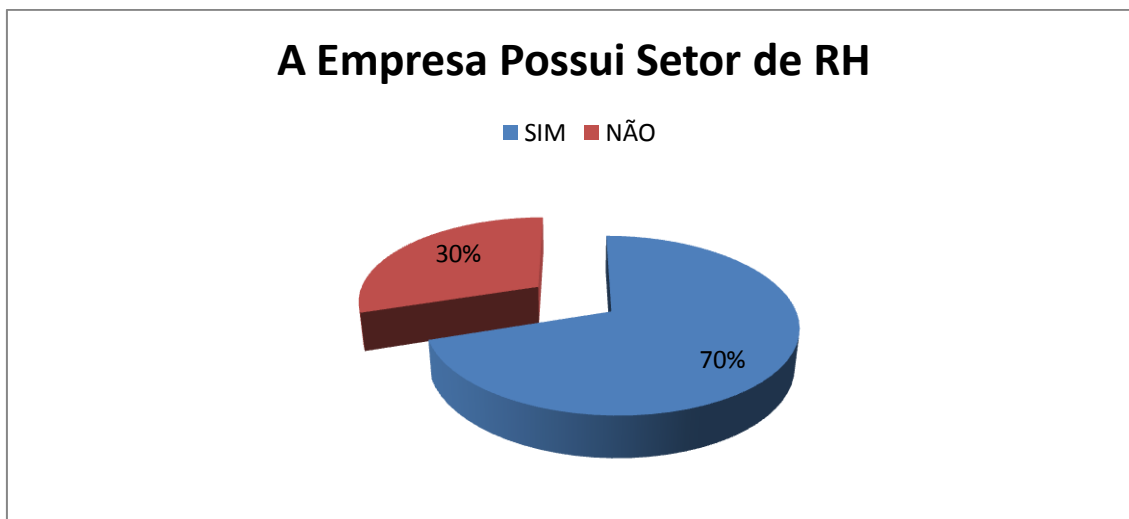


Gráfico 2 – A Empresa Possui Setor de RH

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Sendo assim, a conclusão é de que a maioria das empresas, em 70% dos casos, possui um setor responsável pelo processo de recrutamento e seleção de sua equipe.

Cada vez mais os gestores percebem a relevância do setor de recursos humanos dentro de sua organização, contudo, ainda existem empresas que resistem em implantar a área de RH, principalmente as de pequeno porte, pois, segundo Oliveira (2010) consideram outros setores como mais relevantes, como, por exemplo, comercial e financeiro.

Muitas são as atividades desempenhadas dentro de um setor de RH, em um primeiro momento, destaca-se como mais relevante o recrutamento e a seleção de um candidato, ou seja, este processo passa por dentro do setor de recursos humanos, e uma empresa que não possui este setor pode estar errando na forma de recrutar e selecionar seus funcionários.

O site da livraria Cultura, empresa que tem sua sede localizada na cidade de São Paulo e possui mais de 67 anos de atividade no Brasil, em seu portal “Trabalhe Conosco” é claro em dizer que existem pré-requisitos para tentar uma vaga na empresa, é necessário, segundo o portal de recursos humanos da empresa “ter criatividade, disposição para encantar pessoas e, principalmente, amar ler, ouvir música, ver filmes, além de gostar muito de arte”. Ou seja, tendo como base uma das maiores livrarias do Brasil, para se trabalhar nesse tipo de mercado é necessário um capital humano que entenda do assunto, e um erro na hora de recrutar e selecionar um candidato, por não possuir um setor de RH, pode fazer a empresa não perceber o potencial do seu candidato, ocasionando em uma contratação ruim que poderá trazer prejuízos para a organização.

Seguindo com a pesquisa, foi procurado identificar a função e a formação da pessoa responsável pelo procedimento de R&S da organização. Quanto à função, constatou-se que

46% dos respondentes ocupam o cargo de Gerente, outros 18% ocupam o cargo de Diretor Financeiro, 9% dos entrevistados ocupam o cargo de Gestor de RH, 9% ocupam o cargo de coordenador, 9% ocupam o cargo de Auxiliar Administrativo e 9% ocupam o cargo de Diretor Geral. O Gráfico 3 ilustra os dados colhidos durante a pesquisa de campo.

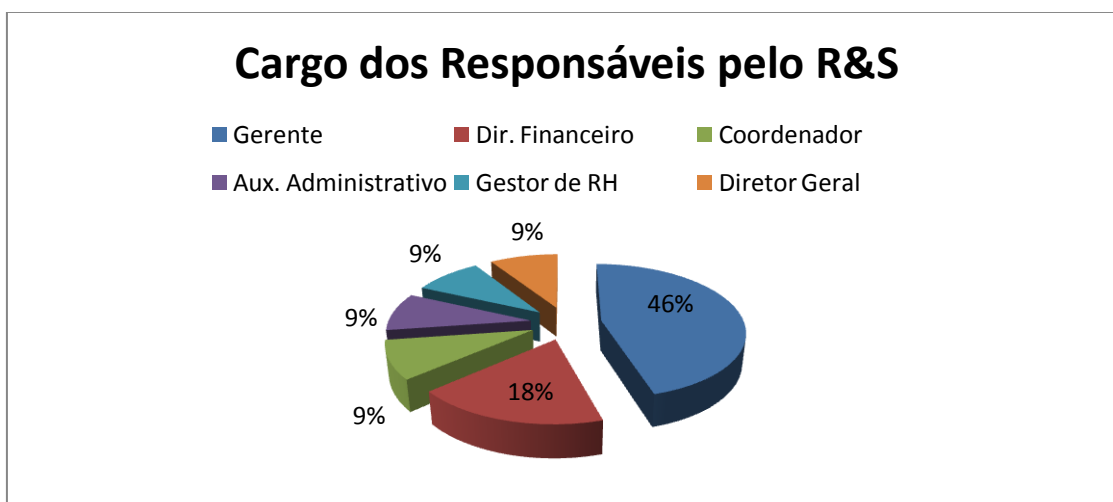


Gráfico 3 – Cargo dos Responsáveis Pelo R&S

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Neste gráfico fica evidenciado que a metade dos entrevistados ocupa a função de gerente, e a outra metade ocupa os mais variados cargos, como Diretor Financeiro, Coordenador, Auxiliar Administrativo, Gestor de RH e Diretor Geral.

Quanto à formação do profissional responsável pelo recrutamento e seleção, concluímos que 34% obtém nível superior em Gestão de Recursos Humanos, outros 34% possuem nível superior em Administração, 8% possui nível superior em Serviço Social, 8% possuem nível superior em Economia, 8% possuem nível superior em Engenharia e 8% dos respondentes não souberam ou não quiseram informar. O Gráfico 4 detalha de forma mais simples os resultados obtidos na pesquisa.

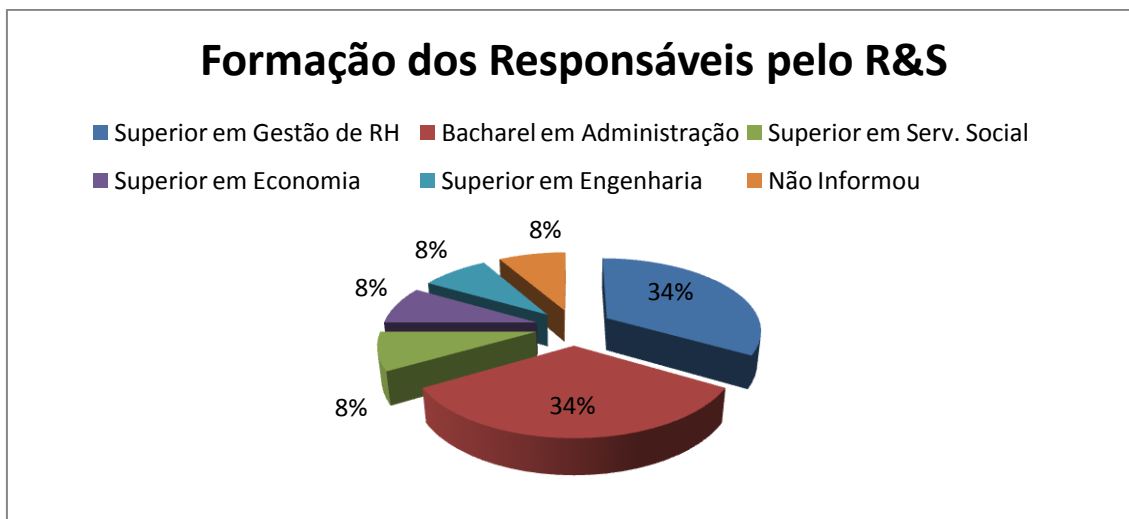


Gráfico 4 – Formação dos Responsáveis Pelo R&S .
 Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Sendo assim, chegamos à conclusão de que a maioria dos respondentes, totalizando 68% possuem formação em cursos com alguma carga horária dedicada a Gestão de Pessoas, são eles os formados em Gestão de Recursos Humanos e Administração, os outros 32% possuem formação em cursos que não possui relação com a área de RH ou não souberam informar.

Ligando as duas questões acima, obtemos o resultado que 66,7% das livrarias que não possuem um setor de R&S também não possuem um profissional com formação dedicada à área de Gestão de Pessoas, o que pode trazer inúmeras consequências negativas para as organizações que estão contratando dessa forma.

Xavier (2006, p. 42) descreve que “o desempenho do gestor advém também da sua equipe. Assim, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele”. Ou seja, o autor nos mostra que para se ter um bom procedimento de recrutamento e seleção a empresa deve ter profissional qualificado no setor de Recursos Humanos.

Sendo assim, podemos observar que existem empresas entre as entrevistadas que não possuem setor de recursos humanos e nem ao menos possuem profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção com formação adequada para exercer tal função. Esse erro pode nos trazer prejuízos em todo o processo de escolha de funcionários da empresa. Em recente pesquisa feito pelo site CareerBuilder apontou que organizações das 10 maiores economias do mundo têm experimentado grandes prejuízos associados à contratação de um empregado que não conseguiu se ajustar ao trabalho da empresa em si.

Na pesquisa citada procurou-se saber se a empresa entrevistada possuía um documento com a descrição dos cargos, os respondentes informaram, em 60% dos casos, possuir sim este

documento, em outros 40% dos casos, as empresas não possuíam qualquer documento descrevendo os cargos.

Gil (2001, p. 175) ressalta que a descrição de um cargo “é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como e por que faz”. Ou seja, com os cargos descritos é possível definir o perfil adequado do profissional e passar para a fase de recrutamento.

4.3 Processo de Recrutamento de Pessoas

Nesta seção o questionário procurou elucidar e sintetizar como as livrarias de João Pessoa-PB fazem o seu processo de recrutamento.

A primeira questão visou descobrir qual o tipo de recrutamento mais utilizado dentro das empresas. Em 70% dos casos, os entrevistados utilizam do recrutamento externo, no qual o candidato que ocupará a vaga será alguém de fora da empresa. Apenas 10% dos entrevistados afirmaram utilizar o recrutamento interno, onde é feito o aproveitamento do funcionário dentro da própria organização, e por fim, 20% dos respondentes fazem uso dos dois tipos de recrutamento, externo e interno.

O recrutamento interno, segundo França (2009) tem como principais vantagens para a organização o menor custo direto, conhecimento prévio do perfil do candidato, melhoramento da moral interna e valorização da equipe dentro da empresa. Entretanto, aplicado às livrarias é pouco eficaz no sentido em que a grande maioria das empresas entrevistadas não possui diversidade de cargos, diminuindo a possibilidade de “promoções” para seu funcionário.

O recrutamento externo, utilizado em 80% dos cargos, traz a oportunidade de algo novo para a empresa, mesmo tendo custo maior e sendo mais demorado, segundo Campos Soares e Zimbro (2009). O recrutamento externo é utilizado pela maioria das livrarias por atender ao que elas necessitam, que é ocupar, na maioria das vezes, os cargos iniciais dentro da organização.

Seguindo com o questionário, procuramos identificar os métodos utilizados no processo de recrutamento. 80% dos entrevistados admitiram fazer uso do banco de dados, em 50% dos casos utilizam indicações, em 30% atendimento na empresa, em 10% dos casos fazem divulgação por meio de escolas ou universidades e nenhum dos entrevistados citaram a utilização de mídias ou jornais como método de recrutamento. O Gráfico 5 ilustra os dados obtidos.

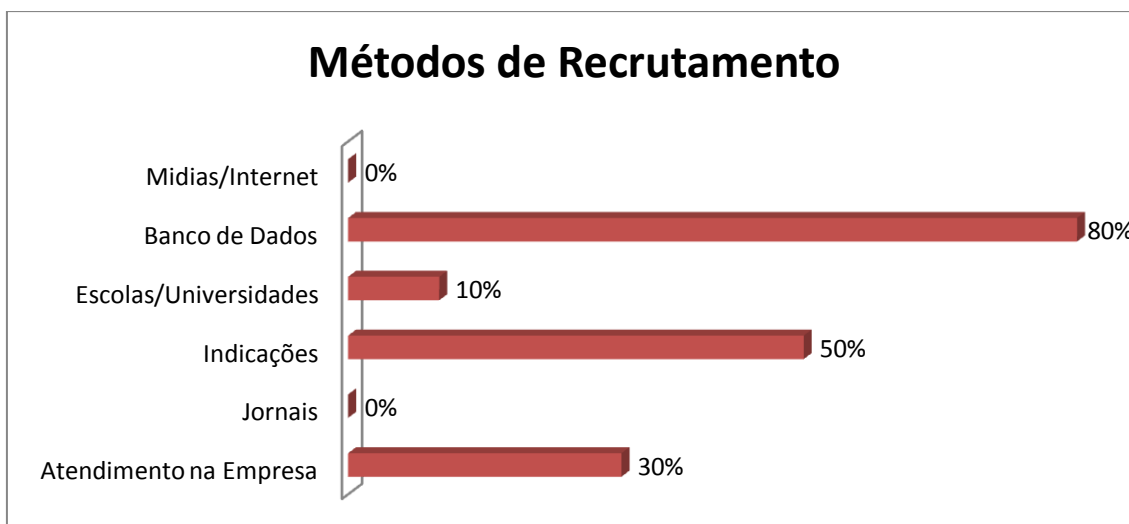


Gráfico 5 – Métodos de Recrutamento

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

O gráfico nos mostra que as livrarias de João Pessoa-PB seguem o método mais tradicional de recrutamento, com a maior utilização de banco de dados e indicações. A não utilização das mídias como fonte de recrutamento segue uma linha contrária à situação atual que é vista no Brasil. Segundo a revista EXAME, em 2011, 16% das empresas utilizavam redes sociais para contratação no Brasil, número que deveria chegar a 44% em 2013, evidenciando o crescimento do uso da mídia no processo de recrutamento.

O questionamento seguinte procurou identificar o custo médio de cada método de recrutamento utilizado por pessoa recrutada. Chegando ao resultado que todas as empresas entrevistadas acreditam ter custo zero nos métodos de recrutamento utilizados, o que não quer dizer que as empresas não possuam custos com esse procedimento, e sim que o mesmo não está sendo identificado.

Deve haver dentro da organização um controle dos custos tanto no recrutamento, quanto no processo de seleção, que veremos adiante que também não teve seus custos apresentados. Segundo Beulke e Bertó (2000) isso resulta em um desperdício de recursos, pois sem a existência de um sistema técnico de custos, há um desconhecimento e consequente despreocupação com eles. Quanto ao sistema de custos, os autores afirmam que se adequadamente ajustados são um passo importante para uma gestão de sucesso.

Visto que todas as empresas demonstraram possuir planejamento dos candidatos que se apresentam em cada processo buscamos descobrir o número de candidatos que se apresentam em cada método. Obteve-se a média de 25 pessoas efetivamente recrutadas, que

advieram das 42 pessoas obtidas no banco de dados, 46 pessoas vindas de atendimento na empresa, 61 pessoas por meio de indicações e 1 pessoa no caso de recrutamento por meio de Escolas/Universidades, os demais métodos não apresentaram candidatos pois não foram utilizados para recrutamento por nenhuma das empresas, conforme sintetiza o Gráfico 6.

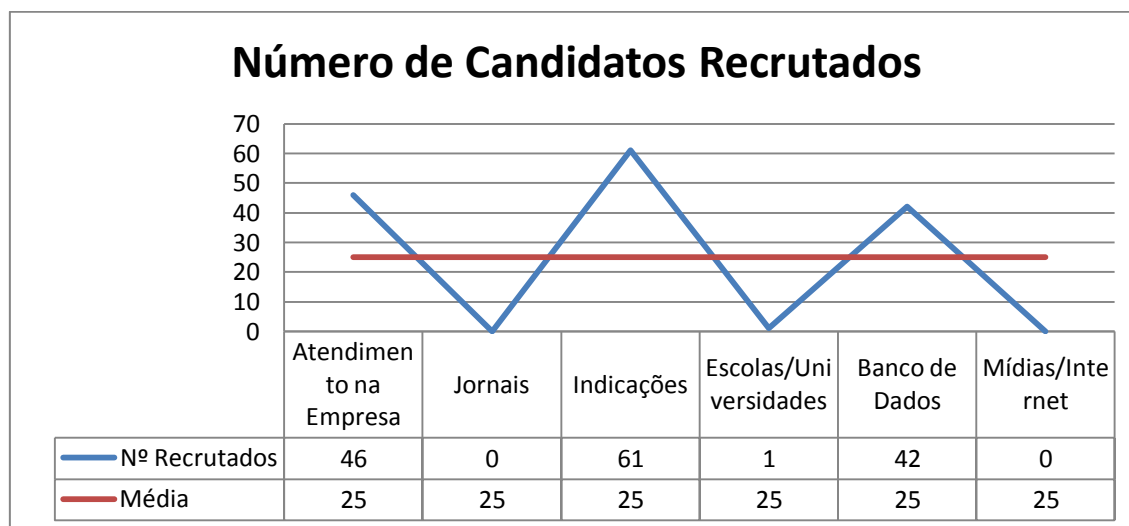


Gráfico 6 – Número de Candidatos Recrutados

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Por fim, procuramos saber o tempo gasto com o processo de recrutamento dentro de cada uma das empresas entrevistadas. Obteve-se uma média de 20 dias, o que chamou atenção é a diferença de tempo entre algumas organizações, enquanto algumas levam prazo de um dia para recrutar, outras chegam a levar até 90 dias para fazer seu processo. O Gráfico 7 exemplifica os resultados obtidos.

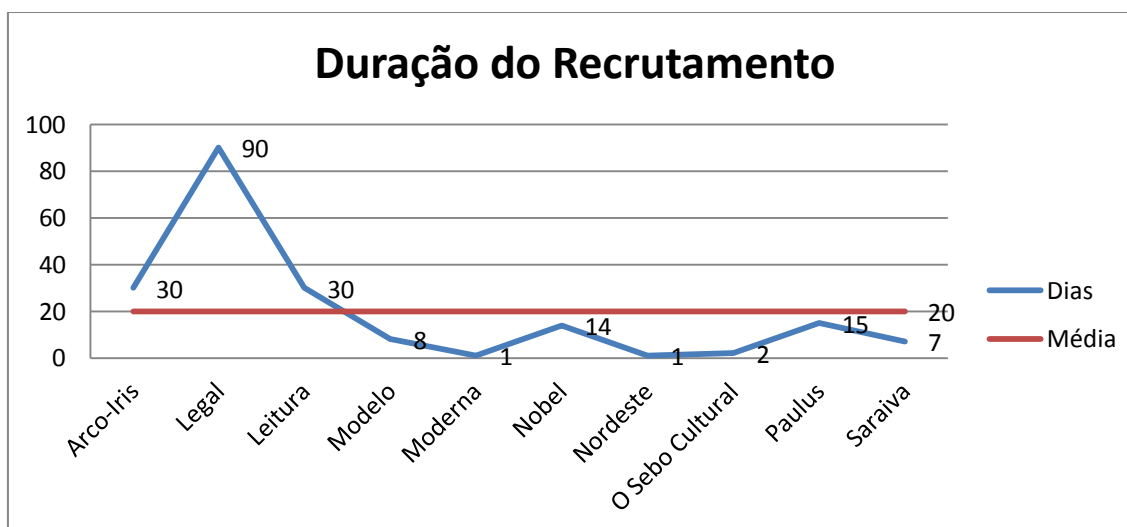


Gráfico 7 – Duração do Recrutamento

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Para se trabalhar com recrutamento tem que estar atento aos fatores que o processo envolve. Gil (2005) destaca a quantidade de funcionários como um aspecto importante a ser considerado, pois quanto maior o número de candidatos que atendam ao requisito, maior a possibilidade de escolher um bom profissional.

Neste quesito, vemos que a média é de 25 pessoas recrutadas por empresa, ou seja, é um bom número de possíveis candidatos a ocuparem as vagas, sendo que algumas empresas em particular contribuem para que essa média seja alta. Das empresas entrevistadas, duas possuíam uma quantidade de pessoas recrutadas próxima a média geral, outra chega a recrutar oitenta pessoas, e com isso possui uma chance bem maior de obter sucesso em seu processo do que uma que recruta apenas três candidatos e já começa o processo com um número bem baixo.

4.4 Processo de Seleção de Pessoas

Nesta seção o questionário procurou compreender como as livrarias de João Pessoa-PB fazem o seu processo de seleção.

A primeira questão a ser elucidada foi sobre os métodos de seleção mais utilizados pelas livrarias. Em 100% dos casos, as empresas utilizam de entrevistas para a seleção, as provas de conhecimento são utilizadas em 50% das empresas entrevistadas. A avaliação de saúde é utilizada por 30% das empresas, e nenhuma das empresas utiliza como método de seleção, testes psicológicos ou técnicas vivenciais conforme o Gráfico 8.

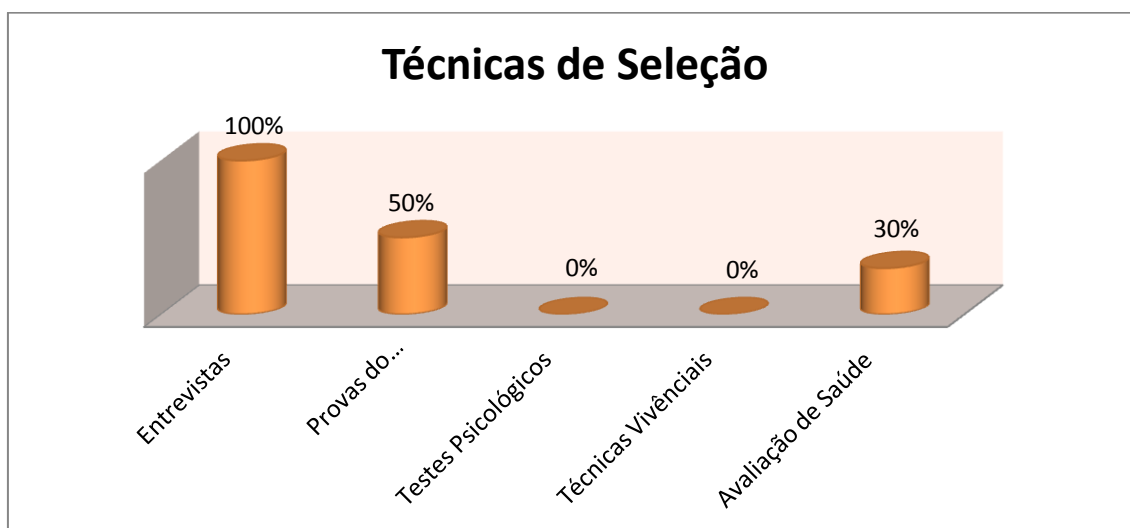


Gráfico 8 - Técnicas de Seleção

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

A não utilização de testes psicológicos por nenhuma das organizações entrevistadas faz a empresa perder a oportunidade de, segunda Marras (2000), ter características relacionadas a personalidade do entrevistado avaliadas, assim como a não utilização de técnicas vivenciais podem fazer a organização deixar passar, segundo Allerano (2002) resultados mais visíveis e espontâneos.

Questões de personalidade e resultados espontâneos são de extrema importância quando se procura alguém para trabalhar em uma livraria. Levando em conta que dentro de uma organização desse tipo você trabalha com os mais diversos tipos de livros, Cd's e outros materiais, você precisa estar pronto para os mais variados tipos de cliente que vão entrar em sua loja. Cada cliente, um perfil diferente, com necessidades e exigências distintas.

A questão é que uma organização pode se destacar em relação à outra pelo seu corpo de funcionários, e observamos quanto aos dados obtidos, que as empresas seguem quase o mesmo padrão de seleção, deixando de apresentar técnicas que busquem resultados mais espontâneos dos seus funcionários.

Neste sentido, dando prosseguimento a análise dos dados obtidos, partimos para identificar dos candidatos recrutados em cada metodologia, quantos seriam escolhidos para participar do processo de seleção, obtendo uma média de 15 pessoas que passam por essas técnicas, dos quais 60 realizam entrevistas, 34 pessoas provas de conhecimento, 0 pessoa testes psicológicos, 0 pessoa testes vivenciais e 11 pessoas avaliações de saúde. O Gráfico 9 expõe os resultados.

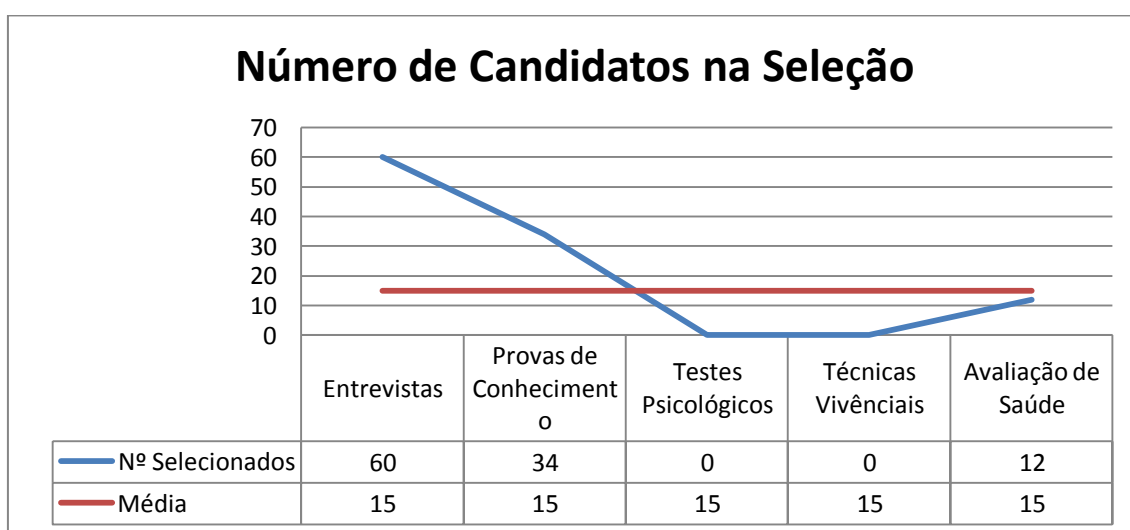


Gráfico 9 – Número de Candidatos na Seleção

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Seguindo com a pesquisa, entramos na questão que diz respeito aos custos por pessoas gerados em cada técnica de seleção. Assim como no recrutamento, as empresas entrevistadas não detectaram custos em seu processo de seleção, o que, mais uma vez, não quer dizer que as empresas não possuam custos, mas mostra a falta de um sistema que controle esse tipo de despesas das organizações entrevistadas.

O próximo passo seria identificar, dos candidatos participantes da seleção, quantos efetivamente foram aprovados nas respectivas técnicas em que foram avaliados. Obtivemos dos respondentes, que, dos candidatos entrevistados, 23 deles estavam aptos à vaga, já nas provas de conhecimento foram 16. Na avaliação de saúde 3, e nos testes psicológicos e técnicas vivenciais o resultado foi zero. O Gráfico 10 apresenta os resultados da pesquisa.

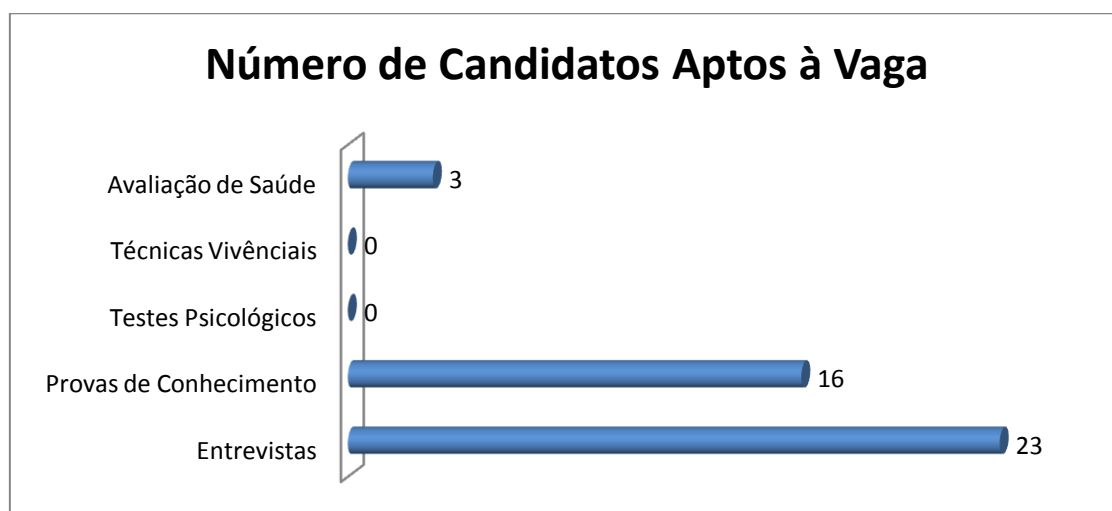


Gráfico 10 - Número de Candidatos Aptos à Vaga

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Estabelecendo uma relação entre os gráficos 9 e 10, é possível afirmar que estariam aptos à vaga 39,62% dos candidatos que participaram da seleção, sendo 38,33% advindos por meio de entrevistas, 47,06% por provas de conhecimento e 25% por avaliação de saúde.

Além disso, procurou-se identificar o tempo gasto no processo de seleção de pessoas, desde o início do mesmo até a apresentação de todos os candidatos em cada método. Chegou à análise que o processo de seleção dura em média 19 dias. O Gráfico 11 expõe os dados alcançados.

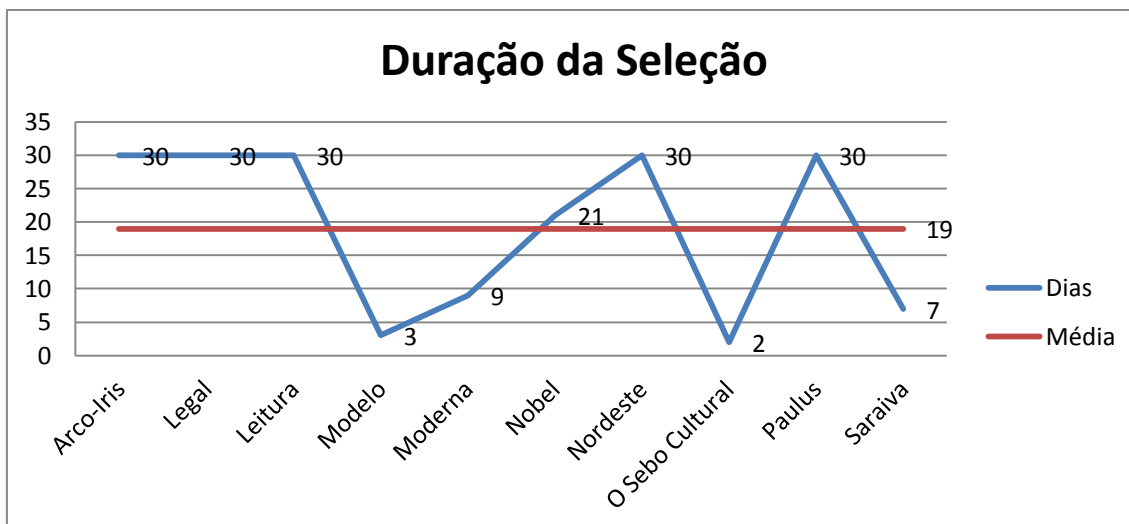


Gráfico 11 – Duração da Seleção
 Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Em comparação com o processo de recrutamento, temos uma média pouco menor de dias utilizados, o de recrutamento com 20 dias, e o de seleção com 19 dias. Chama atenção que nenhuma das empresas ultrapassa o prazo de 30 dias para realizar o seu processo, enquanto outras empresas, em 48 horas, já o têm todo finalizado.

O tempo do processo seletivo é algo que as empresas vêm diminuindo conforme o passar dos anos, isso busca reduzir custos e possuir mais eficiência, segundo a pesquisa “A Contratação, a Demissão e a Carreiras dos executivos brasileiros 2009”, realizada pela Catcho, com mais de 16 mil entrevistados. Em 2003, as empresas gastavam 3,5 semanas em seu processo de seleção, quando em 2009 o tempo baixou para 2,4 semanas.

Sendo assim, esse número é bem próximo da média obtida na pesquisa, entretanto apenas uma empresa se aproxima realmente desse número, as outras diferem bastante de tal média, para mais ou para menos.

A Outbound Marketing Consultoria, em seu artigo “Vendas Outbound: Como Fazer um Processo Seletivo Eficaz?” afirma que os principais motivos que levam as empresas à realizarem seus processos seletivos com muita pressa são: pressão de seus superiores, ansiedade para dar uma resposta/resultados rapidamente e sobrecarga de trabalho para a equipe. Uma ação como essa pode trazer consequências negativas para a organização, uma contratação feita às pressas, sem uma análise adequada, possui uma probabilidade ainda maior de erro, podendo eventualmente gerar prejuízos e problemas para a empresa.

Por outro lado, empresas que tornam esse processo mais demorado, geralmente o fazem para evitar apostar em um profissional que não tenha aderência à organização, afirma a

especialista em Recursos Humanos Fabíola Lencastre, em entrevista ao Portal G1. Segundo pesquisa realizada pela Catho, 74% das pessoas que buscavam emprego em 2015 precisavam passar por pelo menos duas entrevistas antes de serem contratados.

Por fim, buscamos identificar se os respondentes, em sua opinião, viam falhas no processo de R&S de sua empresa, 50% dos entrevistados responderam não haver detectado falhas até a data da aplicação do teste. Outros 50% informaram que detectam falhas em seu processo.

Entre as queixas mais frequentes apresentadas estão que, ao aparecer uma vaga, esta precisa ser ocupada muito rapidamente, acelerando o processo de R&S, e isso acarreta em escolhas erradas para a empresa, trazendo prejuízos para a organização, como perda de tempo e dinheiro.

Desde o recrutamento, é necessário, segundo Pontes (2010) que o processo esteja bem elaborado, e que possua muitos candidatos, pois deve alimentar o processo de seleção. Não adianta “criar” um processo de recrutamento e seleção para preencher uma vaga às pressas, conforme algumas empresas entrevistadas alegam estar fazendo, pois as falhas serão visíveis no processo e o prejuízo será contabilizado na empresa.

4.5 Discussão dos Resultados

Ao se caracterizar o setor de recursos humanos já são encontradas as primeiras falhas que podem impedir um processo de recrutamento e seleção eficaz. Três das empresas entrevistadas, O Sebo Cultural, Livraria Legal e Livraria Nordeste, não possuem um setor responsável por fazer o processo de recrutamento e seleção. A Livraria Nordeste se destaca como ponto negativo nesse caso, pois também não possui um profissional formado na área responsável pelo processo e não possui documento de descrição de cargos, gerando maiores risco de erros no planejamento e execução de todo procedimento.

Entrando no processo de recrutamento, percebeu-se a utilização de métodos bastante tradicionais como indicações, banco de dados e atendimentos na empresa. Faz-se destaque, primeiramente, ao fato de nenhuma das empresas entrevistadas utilizarem "Jornais" e "Mídias/Internet" como métodos de recrutamento. A não utilização das mídias, principalmente, segue uma linha contrária à situação do Brasil, tendo em vista que as empresas estão cada vez mais aliadas ao uso da tecnologia e não acompanhar esse avanço pode significar a perda de uma grande população que vem aderindo a esses meios na busca de

empregos, seja pelas redes sociais voltadas para contatos profissionais, como o LinkedIn, por meio de sites especializados em oferta de vagas, como a Catho, ou nos próprios sites das empresas através do “Trabalhe conosco”. Além disso, a forte presença do recrutamento por meio de “Indicações” demonstra a responsabilidade que as empresas acabam por delegar a seus funcionários de confiança, restringindo suas possibilidades de candidatos e podendo estar abrindo de mão de pessoas mais bem qualificadas disponíveis no mercado de trabalho.

Quanto à duração do processo de recrutamento, destacam-se alguns extremos encontrados nos questionários. Enquanto a média do processo é de vinte dias, a Livraria Legal gasta noventa dias realizando o recrutamento. Já as Livrarias Moderna e Nordeste fazem o mesmo processo em apenas um dia. A justificativa da Livraria Legal para um processo tão demorado se encontra no fato da empresa fazer contratações apenas uma vez ao ano, exigindo longo e cuidadoso planejamento e realização para obter-se os melhores resultados. Já as Livrarias Nordeste e Moderna justificam a rapidez do processo ao fato da necessidade de suprir as vagas geralmente serem imediatas.

Partindo para o processo de seleção, o primeiro destaque diz respeito às técnicas utilizadas pelas empresas, por unanimidade as livrarias relataram a utilização das entrevistas como principal método. Em contrapartida, nenhuma afirmou recorrer a técnicas vivencias ou testes psicológicos em seu processo de seleção, deixando de lado, no que diz respeito às técnicas vivenciais, a possibilidade de inserir os candidatos em situações e ambientes nos quais poderão se deparar exercendo a função e em relação aos testes psicológicos, perdendo a oportunidade de alinhar a personalidade dos candidatos ao perfil buscado pela empresa.

Quanto à duração do processo de seleção, as empresas não se distanciam tanto da média quanto no recrutamento. As livrarias Legal, Arco-Íris, Leitura, Nordeste e Paulus possuem o processo mais longo, enquanto a livraria O Sebo Cultural realiza o processo mais curto, em apenas dois dias, pois trabalha com uma quantidade reduzida de candidatos.

No que diz respeito ao tempo levado com todo processo de recrutamento e seleção, temos uma média de 39 dias para a realização do processo. A Livraria Legal é a que mais leva tempo, com 120 dias, justificando pelo fato de contratar apenas uma vez no ano. Com o processo mais curto aparece O Sebo Cultural, que em apenas 4 dias já tem todas as etapas concluídas, com a escolha de um número reduzido de candidatos. Em comum, essas duas empresas apresentam, além da grande variação na duração do processo em relação à média, a falta de um setor de RH e de um documento de descrição de cargos, esses fatos podem estar contribuindo para um mau planejamento no processo de R&S.

Em contrapartida, 80% das empresas que realizam esse processo dentro do prazo de um a dois meses, aproximando-se da média obtida, possuem o setor de RH implantado, com pelo menos um profissional formado na área e dispõem de documento com descrição de cargos. A comparação de eficiência desses processos não foi possível no presente estudo, mas torna-se um ponto interessante a ser observado em pesquisas posteriores.

5. Considerações Finais

O estudo buscou identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção das principais livrarias de João Pessoa – PB, demonstrando que as organizações precisam estar atentas quando oferecem uma vaga de emprego. Os processos de recrutamento e seleção exigem muito de uma organização, e estes devem ser feitos com um bom planejamento para que sejam obtidos os melhores resultados.

Quanto à caracterização do setor de recursos humanos das livrarias de João Pessoa – PB foi detectado que 30% das empresas não possuem um setor de RH em sua organização, e que desses 30%, 2/3 das empresas não possuem profissionais com formação adequada para assumirem a função e 2/3 não possuem documento com descrição de cargos, o que torna o processo de R&S mais frágil. Um processo realizado “no escuro” pode trazer consequências negativas como alto índice de rotatividade, absenteísmo e desempenho abaixo do esperado.

Com base nos resultados do presente estudo, se mostra de suma importância a presença do setor de recursos humanos dentro de uma organização, pois é ele que será responsável por todo o procedimento de recrutamento e seleção da empresa, tendo como objetivo, apresentar os candidatos mais aptos a ocuparem a vaga disponível. Para que um setor de RH funcione bem é necessário que ele seja formado por profissionais qualificados para desempenhar o papel de recrutar e selecionar pessoas, que tenham o perfil mais adequado para o que a organização procura, minimizando as chances de erros na hora de formar sua equipe.

Pode-se constatar que os principais métodos de recrutamento utilizado nas livrarias da cidade de João Pessoa – PB são realizados por meio de banco de dados e por meio de indicações. Nenhuma das empresas entrevistadas citou a utilização da mídia/internet como meio de recrutamento, seguindo linha contrária ao momento atual das empresas no Brasil. Quanto aos custos dos métodos utilizados, as empresas não detectaram o que gastavam com esse procedimento, apresentando uma falha quanto aos custos da organização.

A pesquisa também procurou identificar os métodos de seleção utilizados nas organizações respondentes, foi detectado que as empresas utilizam em todos os casos a entrevista como técnica de seleção, também são utilizados com menor frequência as provas do conhecimento e avaliação de saúde. Nenhuma das empresas utiliza técnicas vivenciais ou testes psicológicos. E novamente, analisando os custos, agora das técnicas de seleção, as empresas não apresentaram gastos.

Por fim, o estudo quis saber do respondente, se o mesmo conseguia encontrar falhas no processo de recrutamento e seleção da empresa. Metade dos entrevistados não detectaram falhas, e outra metade apontou o curto tempo devido à exigência de ocupação da vaga como principal falha no processo de recrutamento e seleção.

Sendo assim, apresentando o problema exposto que se consolida em saber como o processo de recrutamento e seleção é realizado nestas organizações, chegou-se a conclusão de que uma vez definido as características e perfil desejado, pela empresa que contratará o candidato, é realizado um planejamento sobre qual ou quais as técnicas serão empregadas em todo processo.

Dessa maneira, as livrarias realizam a divulgação das vagas em aberto, em sua maioria, por meio de metodologias mais tradicionais, não dando oportunidades às técnicas mais atuais, como a divulgação por meio de mídia. Posteriormente, executa os procedimentos para a seleção dos candidatos que se enquadram melhor no perfil desejado e, por conseguinte, realizam a contratação.

Como sugestões de estudos futuros tem-se que explorar as falhas encontradas nas organizações entrevistadas, como se a falta de um controle dos custos do processo tem algum impacto nas finanças destas empresas, além disso, relacionar a permanência dos funcionários nas empresas com os processos de recrutamento e seleção utilizados, avaliando assim sua eficiência. Tendo em vista não ter sido possível tais análises neste estudo monográfico.

Referências

- ALMEIDA, Shwerbert Thyago Evaristo. “Temos Vagas!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, Vol. 10, n. 19, p. 49-70, jan-jun. 2014.
- ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSIS, M.T. **Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BEULKE, R.; BETRTO, DJ. **Gestão de Custos e Resultados na Saúde: Hospitais, clínicas, laboratórios e congêneres**, 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa – 1ª ed. – 1ª reimpr. – São Paulo: Pioneira Thomson Learnin, 2005.
- CAMPOS SOARES, A.C.; ZIMBRO, M.E. **Análise comparativa dos meios de recrutamento e seleção de duas concessionárias de veículos na cidade de Guarapuava-PR**. Revista Eletrônica Lato Sensu–Londrina: Unicentro. Ed. 6 Ano: 2008.
- CATCHO, Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/causas-e-consequencias-das-mas-contratacoes>> Acesso em: 30 de Janeiro de 2016.
- DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas. 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, M.Â.N. **Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicasos no setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. São Paulo, 2000. 200 p. Dissertação de mestrado. – Universidade de São Paulo.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 de Janeiro de 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

MANHANI, Luís Donizete. **A gestão de Recursos Humanos e a pedagogia empresarial: Ênfase nas políticas de recrutamento, seleção e treinamento**. TCC apresentado ao curso de Pedagogia. Centro Universitário Claretiano. Batatais, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**; 11ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Recrutamento Externo**. In: **Administração de Recursos Humanos**. 1º ed. São Paulo, Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes – 1ª ed. – 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional** / Mércia Morales. – São Paulo: Textonovo, 2002.

OLIVEIRA, J. **A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. XIII SemeAd – Seminários em Administração. São Paulo, 2010

OUTBOUND Marketing Consultoria. Disponível em: <<https://outboundmarketing.com.br/vendas-outbound-processo-seletivo-eficaz/>>. Acesso em: 25 de Outubro de 2016.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Ed. Campus. RJ, 2002.

Portal G1. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/concursos-e-emprego/noticia/2015/08/na-crise-selecao-para-vaga-demora-porque-empresa-quer-super-heroi-campinas.html>>. Acesso em: 25 de Outubro de 2016.

Portal Varejo. Disponível em: <http://www.portalnovarejo.com.br/maisimportantes/tabelas_padrao/livrarias/index.html>. Acesso em: 16 de Fevereiro de 2016.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRATES, A. **A reinvenção do profissional: tendências comportamentais do profissional do futuro**. 2. ed. Slac: Goiânia, 2010.

SANT'ANNA, A.S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**. 2002. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo**. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

O objetivo deste questionário é identificar a utilização das ferramentas de recrutamento e seleção pelas agências de emprego da cidade de João Pessoa.

Perfil do entrevistado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Gênero: Masculino; Feminino

Idade: entre 20 e 30 anos, entre 30 e 40 anos, acima dos quarenta.

Tempo de atividade no mercado? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

- 1 aos 5 anos
- 6 aos 10 anos,
- Mais de 10 anos

1. Sua empresa possui um setor responsável pelo processo de recrutamento e seleção de seus empregados? (ARAÚJO E GARCIA, 2009)
2. Qual o cargo e a formação da pessoa responsável por fazer as contratações da sua empresa? (ASSIS, 2011)
3. Qual o tipo de recrutamento mais utilizado em sua empresa? (MARRAS, 2000)
 - Interno
 - Externo
4. Qual(is) o(s) método(s) de recrutamento utilizado(s) pela Organização? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).
 - Atendimento na empresa
 - Jornais
 - Indicações
 - Escolas/Universidades
 - Banco de dados;
 - Mídia
5. Qual o custo médio de cada método de recrutamento utilizado? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)
6. Existe um planejamento de quantos candidatos se espera recrutar para cada processo? (DAFT 2005)

7. Qual o número de candidatos que se apresentam em cada método? (DAFT 2005)
8. Qual o tempo gasto em um procedimento de recrutamento desde o início do processo, até a apresentação de todos os candidatos em cada método? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).
9. Dos candidatos recrutados em cada método, quantos são escolhidos para o processo de seleção? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).
10. Sua empresa possui algum documento com as descrições de cada cargo? (DUTRA, 2000)
11. Qual(is) o(s) métodos de seleção de pessoas adotado(s) pela empresa? (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002)
 - Entrevistas de seleção
 - Provas de conhecimento
 - Testes psicológicos
 - Técnicas vivenciais
 - Avaliação de saúde
12. Qual o custo médio de cada método de seleção utilizado? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).
13. Dos candidatos selecionados para as técnicas de seleção, quantos efetivamente são destinados as vagas ofertadas em cada método? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)
14. Qual o tempo gasto em um processo de seleção desde o método utilizado até a contratação dos candidatos selecionados? (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).
15. Em sua opinião, quais são as falhas apresentadas no atual processo de recrutamento e seleção? (GIL, 2007)